

تطوير بيئة المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودفعها نحو الجودة والتميز
من واقع تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة

راسل قاسم

مدير تطوير الأعمال واستشاري أول
أكاديمية الإمارات / غرفة تجارة وصناعة أبوظبي

رئيس فريق تقييم
جائزة الشيخ خليفة للإمتنان

معلومات عامة

- مؤشر الابتكار العالمي GII لعام 2010، وضع دولة الإمارات في المرتبة الأولى وسط 15 دولة عربية، كما وضعتها في المرتبة 24 على المستوى العالمي ضمن 132 دولة تم تغطيتها في المؤشر ذاته.
- تم تصنيف الإمارات مؤخراً ضمن أفضل خمس دول على مستوى العالم من حيث التمويل، الأمر الذي سيسهم وبشكل كبير في تطوير دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- الوثيقة الوطنية للإمارات لعام 2021: تنمية قدرات جيل جديد من رواد الأعمال ودعمهم عبر حاضنات تدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- رؤية أبوظبي 2030: تحقيق النمو الاقتصادي المستدام وتنويع القطاع غير النفطي، وذلك من خلال رفع مستوى الأهمية الاقتصادية للناتج المحلي غير النفطي.

الحجم والمساهمة

- نسبة مساهمة القطاعات الاقتصادية غير النفطية بلغت 71% من الناتج المحلي لدولة الإمارات في عام 2009.
- عدد الشركات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة حوالي 270,000 شركة.
- تشكل SMEs نسبة 94% من إجمالي المشروعات في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- توظف ما يزيد على 60% من القوى العاملة.
- ينمو هذا القطاع بما يقارب 25% سنويًا.
- يسهم بنسبة 24% من الناتج المحلي لإمارة أبوظبي.

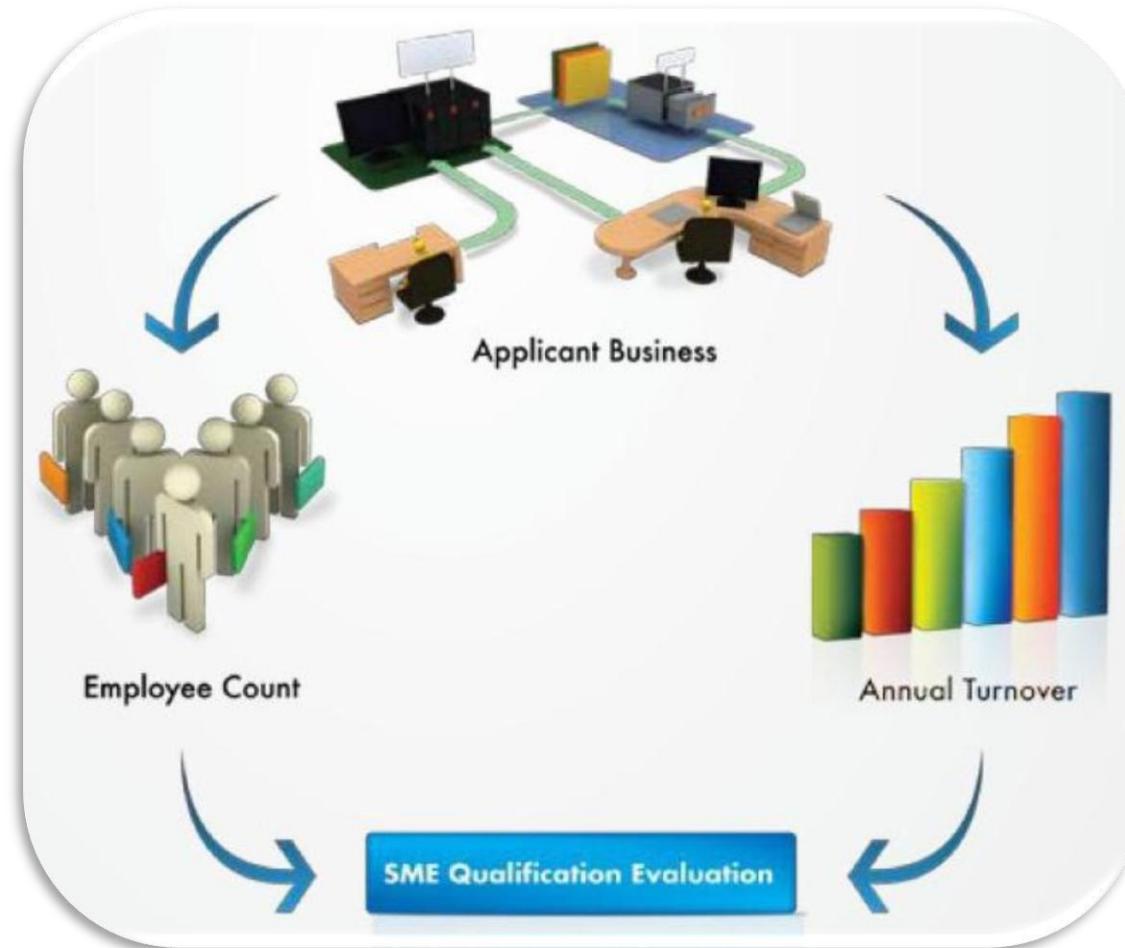
الإطار التشريعي

- الأساس التشريعي مستمد من القانون رقم 8 لسنة 1984 بشأن الشركات التجارية.
- تعديل بعض أحكام القانون الاتحادي المتعلق بالشركات التجارية 11 أغسطس 2009.
(أتاح للشركات ذات المسؤولية المحدودة تحديد رأس المال الكافي لتحقيق الغرض من تأسيسها في حين حدد القانون القديم رأس المال الشركات ذات المسؤولية المحدودة بـ 150 ألف درهم كحد أدنى للتأسيس)
- وزارة الاقتصاد تتجز المراحل الأخيرة لإعداد مشروع خاص بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة حيث سيساهم في:
 - تشجيع إستراتيجية الابتكار في دولة الإمارات العربية المتحدة.
 - استقطاب المزيد من الاستثمارات الخارجية المباشرة FDI.
 - زيادة المنافسة في بيئة الأعمال.

الإطار التشريعي ... تكميلة

- من المتوقع أن يتضمن هذا القانون العديد من المواد التي تدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة منها:
 - إلزام المؤسسات الحكومية بتخصيص نسبة من العقود التي تبرمها لهذه المشاريع.
 - تقديم دعم مالي، وأنواع دعم أخرى.
 - تقديم التسهيلات الضرورية في مجال الحصول على التراخيص.
 - تخفيض الرسوم.
 - إقراراً سياسات ترويجية لمنتجات تلك المشاريع.

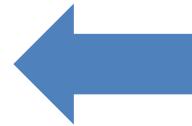
- اختلافات كثيرة في تحديد مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المستوى العالمي.
- القانون الاتحادي رقم (1) لسنة 1979 أخرج المشروعات الصغيرة تحديداً من سريان نصوص أحكام القانون عليها، فتلك النصوص تسري على كافة الأنشطة الصناعية ما عدا "الأنشطة التي لا يزيد رأس مالها الثابت على 250 ألف درهم، أو التي لا يزيد مقدار القوة المحركة في عمليات الإنتاج بها عن خمسة أحصنة، أو التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن 10 عمال" ، ويعني بذلك الأنشطة الصغيرة.
- صنفت منظمة الخليج للاستشارات الصناعية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أنها المشروعات التي لا يزيد فيها عدد العمال على 60 عاملأً أو التي لا يزيد رأس مالها عن 6 ملايين دولار (اعتمد عدد العمالة فقط من قبل دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي).



Industry Group

	Trading		Manufacturing		Services	
	Employees	Turnover	Employees	Turnover	Employees	Turnover
Micro	Headcount	(AEDmn)	Headcount	(AEDmn)	Headcount	(AEDmn)
	<= 9		<= 20		<= 20	
		<= 9		<= 10		<= 3
Small	<= 35	AND	<= 100	AND	<= 100	<= 25
Medium	<= 75		<= 250		<= 250	<= 150

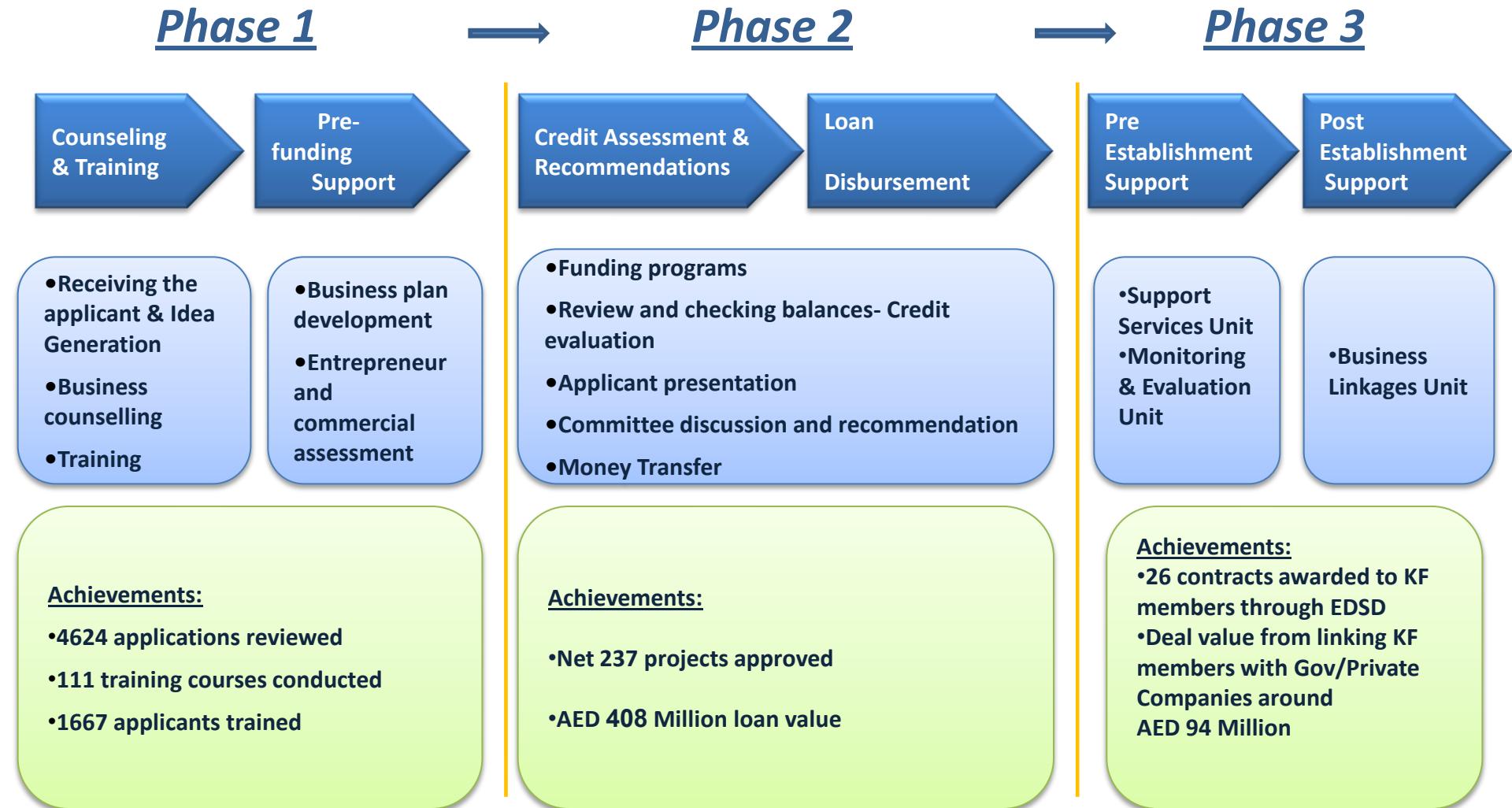
الشبكة الوطنية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة



ندوة خليفة لتنمية المشاريع
Khalifa Fund for Enterprise Development



- تأسس صندوق خليفة كهيئة مستقلة تتبع حكومة أبوظبي في عام 2007.
- انطلقت فكرته عام 1998 من غرفة تجارة وصناعة أبوظبي.
- رأس مال الصندوق 300 مليون درهم وقد تمت زيادته إلى مليار درهم.
- قام بتمويل 237 مشروعًا منذ إنشائه من أصل 4,624 طلب بقيمة 408 مليون درهم.
- أنجز 111 دورة تدريبية، درب خلالها 1,667 من رواد الأعمال.





Khutwa (First Step)

- Smaller enterprise
- Target female oriented businesses
- Cottage industries, handicrafts, garments
- Low capital
- Up to AED 250,000



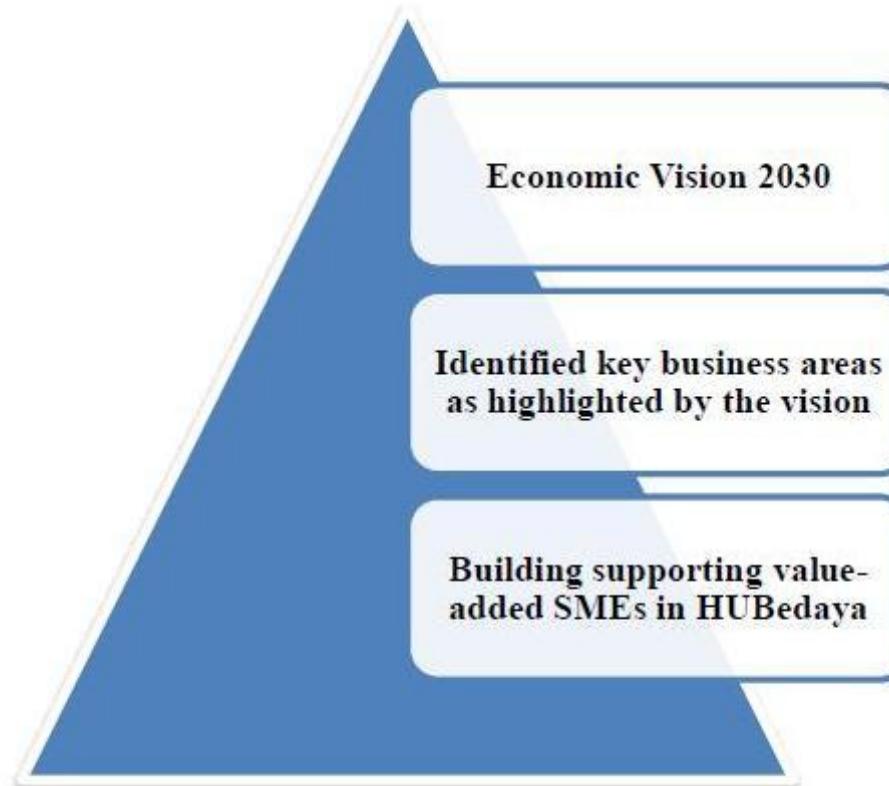
Bedaya (Beginning)

- Business start-ups
- Target new entrants / potential entrepreneurs to business
- Low to medium capital
- Up to AED 3 million



Zeyada (Growth)

- Existing business & early stage SME's
- Growth and expansion goals
- Medium to high capital
- Up to AED 5 million





- تنظيم واستضافة المؤتمرات والمنتديات المختصة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- توفير العضويات وشهادات الانتساب بسرعة وسهولة.
- إنشاء مكتب دعم لتقديم الخدمات المتكاملة.
- تنظيم دورات تدريبية لتأهيل الكوادر (برنامج ريادة، دبلوم إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، برنامج رواد الأعمال، برنامج مبدعة، برنامج تجديد....الخ).
- تقديم المشورة واستشارات الأعمال.
- إنجاز المسوحات الإحصائية والبحوث ودراسات الجدوى.
- الإعفاء من رسوم الإصدار والتجديد.
- منح أصحاب المشاريع الفرصة للمشاركة في المؤتمرات والمعارض الخارجية والداخلية.

- إعفاء هذه المشاريع من الضمان المصرفي.
- لا تتطلب حد أدنى لرأس المال التأسيسي.
- تصنيفها ضمن الفئة (أ) في وزارة العمل.
- إدراج هذه المشاريع ضمن نظام (الكوتا الإلكتروني) بحيث تمنح المنشأة موافقة مسبقة على استخدام عدد معين من تصاريح العمل دون الحاجة إلى تقديم مستندات أو المرور على لجنة التأشيرات.
- رسائل توصية للجهات الحكومية من قبل الجهات المشرفة لدعمها وتسهيل أعمالها.

- هناك ندرة في الأبحاث التي تتناول فعالية تطبيق نماذج الجودة الشاملة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- يوجد تباين بين تطبيق هذه النماذج وبين تطبيق TQM على هذا النوع من المشاريع.
- طورت هذه النماذج من قبل مؤسسات كبيرة وجاءت لتناسب المؤسسات الكبيرة بالدرجة الأولى.
- كانت هذه النماذج هي الخيار الوحيد المطروح أمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق TQM.

المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

1. ترتبط بشكل استراتيجي بأهداف المؤسسة.
2. تعتبر تفهّم حاجات المتعاملين ورضائهم حاجة حيوية.
3. إشراك وتفهّم احتياجات الموظفين مطلوب على كل المستويات الإدارية.
4. التزام الإداره.
5. أهمية العمليات المؤسسيّة والقياس.

النماذج العالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

- نموذج EFQM ■ نموذج مالكوم بالدريج
- معايير الأيزو 9001 ■ معايير الأيزو 9001
- نموذج BSC ■ نموذج BPI
- نماذج أخرى متخصص ■ نماذج أخرى متخصص



لو تم تطوير هذا النموذج بناء على احتياجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة، هل كان ليأتي بالتسعة معايير الحالية؟



1. ترتبط إدارة الجودة الشاملة بشكل استراتيجي بأهداف المؤسسة

- يقوم نموذج EFQM على 9 معايير تمثل نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها بشكل كلي.
- المعيار الثاني مخصص بشكل كامل لاستراتيجية المؤسسة.
- يفترض بالنتائج أن تكون ناتجة عن تطبيق المنهجيات.

ولكن هذا يخلق عدة تحديات في حالة المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

- إن إستراتيجية هذه المشاريع مرتبطة بنظام السوق المتقلب بشكل ديناميكي حيث يطلب العملاء منتجات وخدمات ذات جودة أعلى وبتكلفة أقل.

1. ترتبط إدارة الجودة الشاملة بشكل استراتيجي بأهداف المؤسسة تكملة

■ هناك تساؤل مهم حول قدرة نموذج EFQM على ربط إدارة الجودة الشاملة بالأهداف العملية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة نتيجة تقلبات السوق المتواترة، علماً أن هذا لا يشكل عائقاً أمام الشركات الكبيرة فهي قادرة على التحكم بوضع السوق وضبطه.

مثال: عملية التقييم الذاتي في EFQM

2. تعتبر TQM تفهم حاجات المتعاملين ورضائهم حاجة حيوية

- يفترض المعيار السادس أن المتعاملين مكونين من شرائح مختلفة ومتجانسين نسبياً.
- في المشاريع الصغيرة والمتوسطة هناك قرب من العملاء فالموظفين غالباً يتواصلون بشكل مباشر معهم.
- في SMEs يمكن تلبية احتياجات العملاء من خلال إجراءات العمل اليومية دونما الحاجة إلى معايير معقدة تستنزف الموارد وتزيد من الروتين والبيروقراطية.
- تميز SMEs بالولاء لعملاء محددين بحيث يتم اعتبارهم الموجهين لسياسة خدمة العملاء، فيكون من السهولة تطوير الأعمال بما تتناسب من احتياجاتهم دونما الحاجة لانتظار 6 شهور أو 12 شهراً لإجراء تقييم ذاتي.

3. إشراك وتفهم احتياجات الموظفين مطلوب على كل المستويات الإدارية

- يتضمن نموذج EFQM معيارين للعاملين حيث تم تطويرهما على افتراض وجود طبقات إدارية عديدة من الموظفين وبعضهم في مواقع متفرقة يكونوا فيها بعيدين عن الاتصال المباشر مع العملاء.
- تتميز SMEs بأن كل موظف له دور محدد واضح وقد تكون عدة أدوار، كما وأن عملية إشراك الموظفين هي عملية طبيعية ليست بحاجة على نماذج وآليات.
- يتطلب EFQM خبرات في مجال تخطيط الموارد البشرية على مستوى إداري رفيع وهذا مالا يتوفّر عادة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- بسبب طبيعة المشاريع الصغيرة والمتوسطة فإنها تتميز بالسرعة في اتخاذ القرار والتغيير ولهذا لا تتوافق مع تطبيق EFQM الذي يحتاج لوقت أطول وسلسل إداري متعدد الطبقات.

4. التزام الإدارة

■ المعيار الأول في نموذج EFQM يتطرق للقيادة وانخراط القادة بعملية التخطيط والتوجيه نحو رؤية ورسالة واضحة، وهذا يمثل مطلب أساسي من مطالب الجودة الشاملة، ولكن في المشاريع الصغيرة والمتوسطة عادة يفتقر المدراء للمهارات اللازمة والتدريب المناسب لتطبيق الأنظمة المعقدة لتلك المعايير وكذلك الوقت وهذا ما يؤدي عادة إلى تنفيذ نظري مفرغ من المضمنون.

5. أهمية العمليات والقياس

- يتضمن المعيار الخامس تفاصيل عن كيفية إدارة وتطوير العمليات بحيث يفترض وجود عمليات واضحة محددة (مثلا: يشجع على تطبيق الأيزو واستخدام خرائط التدفق).
- بالرغم من أن العمليات موجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنها عادة ما تكون مؤقتة وغير محددة بشكل واضح وإذا ما تم تطبيق متطلبات EFQM فسيمنع ذلك من الاستجابة السريعة لحاجات السوق المتغيرة.
- ولكن هذا لا يلغى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة قد يكون أبسط وأسهل من المؤسسات الكبيرة لما تتمتع به من هيكلية مسطحة، مركزية وغير رسمية حيث من السهولة تشكيل فرق العمل لتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- وكذلك لن تواجهه المؤسسات الكبيرة كمقاومة التغيير من مدراء الطبقة الوسطى أو الإقطاعية الإدارية.

الخلاصة

- قد يكون من الأجدى تطوير نموذج EFQM بغية تطبيقه على المشاريع الصغيرة والمتوسطة عوضاً عن اعتماد النسخة الحالية، وذلك من حيث الفئات والتقسيم بمرحلة أولى والمعايير والمحفوظ في مرحلة لاحقة.
- إن وضع المشاريع متناهية الصغر والصغر والمتوسطة في سلة واحدة لا يبلور القدرات المتباينة والتي تؤهل المشاريع متوسطة الحجم منها للحاق بركب المشاريع الكبيرة عندما يتعلق الأمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

جائزة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب

- أنشأت عام 2003 وتعتبر الأولى من نوعها في دولة الإمارات العربية المتحدة والوطن العربي، تهدف الجائزة إلى خلق بيئة تنافسية بين رواد الأعمال الجدد وتكريمه لأدائهم المتميز بالرغم من حداثة دخولهم في هذا الميدان. ولم يتوقف التكريم عند هذا الحد، بل تجاوزه إلى تكريم وتحفيز الأفراد والمؤسسات التي اسهمت بدورها في تطوير أداء رجال الأعمال الجدد.



جائزة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب

فئات الجائزة

- أفضل رجل أعمال وأفضل سيدة أعمال
- أفضل مشروع جديد
- أفضل مشروع عربي جديد

الجوائز الخاصة

- جائزة أفضل تاجر صغير
- جائزة أفضل رائد أعمال
- جائزة أفضل مؤسسة تعليمية في نشر الوعي والثقافة في مجال الأعمال
- جائزة أفضل جهة اتحادية أسهمت في برنامج المشتريات الحكومية
- جائزة أفضل جهة حكومية أسهمت في برنامج المشتريات الحكومية

- الخدمات المهنية
- التسويق والترويج
- الرعاية الصحية
- تقنية المعلومات
- الاستشارات
- الأطعمة والمشروبات
- إدارة المنشآت
- العقارات
- تجارة التجزئة
- الخدمات اللوجستية والنقل
- الصناعة
- قطاع التصميم
- التعليم
- المقاولات والصيانة العامة
- الالكترونيات

جائزة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب

إجراءات التحكيم

المرحلة الأولى: حدثنا عن مشروعك

■ شخصيتك في العمل

■ خطط العمل

■ إستراتيجية التسويق

■ شؤون الموظفين



جائزة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب

إجراءات التحكيم

تقوم لجنة التحكيم بتقييم الملخص بناءً على:

- مدى قوة شرح كل عنصر
- الممارسات الإدارية المستخدمة
- الريادة والابتكار في عرض المواقف

جائزة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب

إجراءات التحكيم

المرحلة الثانية: الزيارة الميدانية

المرحلة الثالثة: المقابلة الشخصية

جائزه دبي للجوده

فئاتها

1. الفئة الذهبية لجائزه دبي للجوده (الذهبية)

2. جائزه دبي للجوده

3. برنامج دبي لتقدير الجوده

وقد تم إتاحة هذا البرنامج تقديرأً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في كافة القطاعات الاقتصادية، وكثيراً ما تستخدمه المؤسسات خطوة أساسية تؤهلهم للتقدم لجائزه دبي للجوده.

- السيولة النقدية.
- ضعف البنية التحتية المالية.
- صعوبة الحصول على التمويل اللازم.
- عدم نضج قوانين حماية الملكية الفكرية IP بعد.
- ضعف قوانين حماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الإغراق والمنافسة.
- محدودية المهارات الإدارية والتسويقية الالزامية لدخول أسواق خارجية.
- النقص في أعداد استشاريي الأعمال المؤهلين والمزودين بخبرات عملية حقيقة.

- لم تبلغ الشفافية في أداء الأعمال المستوى المطلوب.
- أغلب جوائز الجودة تولي العناية بالمؤسسات الكبيرة بحيث تغفل معاييرها المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- قسم كبير من هذه المشاريع هي عبارة عن شركات عائلية، حيث لا يتم استقطاب المهارات المناسبة لأداء العمل بالشكل المطلوب.
- تعتمد على الخبرات الشخصية وليس الأنظمة والتي سرعان ما تفقد بمعادرة أصحابها.
- النمو السريع وما يسببه من تحديات إدارية وصعوبات مالية.

شكراً لكم.

للتواصل:

6844 أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة



00971507826823



r.kassem@uaeacademy.ae - rassel_kassem@hotmail.com